

LECCIONES DE LA REINTEGRACIÓN EN MEDELLÍN ENTRE 2003 Y 2016 Y SU
CONTRIBUCIÓN A UN MODELO NACIONAL PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO.

DIANA CAROLINA LACHE PEÑA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE HUMANIDADES
MAESTRIA EN GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS
MEDELLIN
NOVIEMBRE DE 2016

Copyright © 2016 por Diana Carolina Lache Peña. Todos los derechos reservados.

AGRADECIMIENTOS

La realización de este trabajo que tiene un significado especial porque es la materialización de un sueño hecho realidad. Tomar la decisión de aprender algo nuevo y diferente, salirse del molde para empezar de cero es producto del amor incondicional de Nicolás, su apoyo, respaldo y el desafío de dejar Bogotá para venir a Medellín con una maleta cargada de sueños que sobrevive a 1.400 kilómetros de distancia. A mi padre que me enseñó el valor de forjar mi propio camino con el horizonte fijo en una meta fija, a mi mamá que aceptó estar lejos de su hija para darme la oportunidad de crecer profesionalmente, a mi hermana que ha sido mi luz en el camino y la energía que me permite seguir adelante. A mi trabajo actual que cada día me recuerda que más allá de un objetivo económico todos podemos aportar a la sociedad y transformar la vida de las personas. Esto es lo que verdaderamente quiero hacer. La razón de ser de este trabajo es darle una oportunidad a personas que la misma sociedad se las ha negado.

LECCIONES DE LA REINTEGRACIÓN EN MEDELLÍN ENTRE 2003 Y 2016 Y SU CONTRIBUCIÓN A UN MODELO NACIONAL PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO.¹

Por: Diana Carolina Lache Peña²

Resumen

Este trabajo analiza la relación entre las oportunidades del mercado laboral y el riesgo de reincidencia por parte de la población desmovilizada en Medellín. En primer lugar, se presenta el contexto de la desmovilización del Bloque Cacique Nutibara y cómo este suceso marcó el rumbo del esquema que se implementaría después en el resto del país. En segundo lugar, se realiza un análisis en clave de políticas públicas bajo la conceptualización de gobernanza en donde el sector privado demanda una mayor intervención y participación en los desafíos del orden nacional. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones para aumentar la empleabilidad de los desmovilizados a partir de las experiencias recogidas en Medellín entre 2003 y 2016.

Palabras claves: Desmovilizados, Empleo, Reintegración, Gobernanza, Acuerdo de Paz, Empleo para la paz, Postconflicto.

Abstract

Medellin was the starting point of the national policy of reintegration of former combatants. First, this paper presents a context of the demobilization of the Cacique Nutibara Bloc, and how this event marked the course of the scheme would be implemented later in the rest of the country. Second, an analysis is performed on key public policy in terms of governance because the private sector demand greater involvement and participation in the challenges of national order. Finally, conclusions and recommendations to increase the employability of demobilized after analyze the experience gained in Medellin between 2003 and 2016.

Keywords: *demobilized, employment, reintegration, governance, peace accord, employment for peace, post-conflict.*

¹ Trabajo para optar por el título de Magíster en Gobierno y Políticas Públicas. Noviembre de 2016. Asesor: Pablo Zapata Tamayo.

² Aspirante a Maestría en Gobierno y Políticas Públicas de Eafit en Medellín. Periodista en medios de comunicación nacionales durante 10 años con énfasis en economía. Becaria de *Knight Center for Journalism in the Americas* de la Universidad de Texas (EE.UU.) y de la Universidad de Guadalajara (México). Experiencia en sector público-privado como asesora de la Vicepresidencia de Inversión Extranjera Directa en Procolombia, en donde contribuí con estrategias de comunicación para promocionar al país como un destino de inversión. Actualmente es editora de medios internos y externos del Grupo Bancolombia. Correo electrónico: dilape@gmail.com y dlache@eafit.edu.co

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	6
MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL.....	9
Del Gobierno a la gobernanza	10
Análisis desde lo local	13
Un problema social	15
RESULTADOS DESCRIPTIVOS Y ANALÍTICOS DEL TRABAJO	17
Principales hallazgos y conclusiones	19
Abonando el camino del emprendimiento.....	24
BIBLIOGRAFÍA	26
Anexos: transcripción de las entrevistas realizadas	29
Entrevista a Carlos Mario Giraldo, presidente del Grupo Éxito.....	29
Entrevista a Jorge Gaviria, asesor proyecto Reintegración Sostenible para un Territorio en Paz en Medellín y ex asesor del ex alto comisionado de Paz.....	30
Entrevista Pilar Messino, psicóloga ACR y del programa Reintegración Sostenible para un Territorio en Paz en Medellín.....	32
Entrevista Carlos Raúl Yepes, miembro del comité asesor de la Agencia Colombiana para la Reintegración, ex asesor de paz en los diálogos en La Habana y ex presidente del Grupo Bancolombia.....	34
Pregunta a Gonzalo Restrepo, delegado Plenipotenciario del Gobierno en la mesa de negociación en La Habana.....	36

Lista de tablas

Gráfico 1 Articulación integubernamental en procesos de reinserción.....	7
Gráfico 2 Estado actual de desmovilizados en el país	8
Gráfico 3 El paradigma de la nueva gobernanza.....	11
Gráfico 4 Del gobierno a la gobernanza.....	12
Gráfico 5 Las principales razones para la desmovilización de los integrantes de grupos armados ilegales en Colombia entre 2003 y 2016:.....	15
Gráfico 6 Número de empresas en Colombia que emplean a desmovilizados y sector productivo.....	16
Gráfico 7 Radiografía de la empleabilidad hoy en día y segmentación por género.....	16
Gráfico 8 Principales respuestas ¿Qué es lo primero que piensan 40 personas del común y corriente cuando se le menciona la palabra desmovilizado?:.....	17
Gráfico 9 Modelo de intervención y ajuste de próximas políticas públicas para aumentar la empleabilidad de desmovilizados.....	24

INTRODUCCIÓN

El proceso de reintegración colombiano es el mecanismo que permite la atención diferenciada y la analogía de un puente que se construye para facilitar la reincorporación a la vida civil después de pertenecer a un grupo armado ilegal. El 29 de noviembre de 2002 Bloque Cacique Nutibara de las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC) decide acogerse al proceso de desmovilización colectiva que contemplaba el desmonte gradual de 38 estructuras armadas, con 31.671 desmovilizados (6% eran mujeres) y 18.051 armas entregadas (Alonso y Valencia, 2008), cuya materialización se dio formalmente el 15 de julio de 2003, tras una reunión entre el Alto Comisionado para la Paz, los miembros de la Comisión Exploratoria y los delegados de la Iglesia Católica.

Lo que llegaría después marcaría para siempre la historia de la reintegración en el país. Con la experiencia de Medellín recibiendo a los integrantes del Bloque Cacique Nutibara comenzó la creación de un modelo único de intervención cuya experiencia hoy es referencia para el modelo de reinserción nacional y con reconocimiento mundial.

El 2003 fue un año decisivo para este proceso. Durante la presidencia de Álvaro Uribe se expidió el decreto 128 de 2003, que autorizaba las desmovilizaciones colectivas e individuales bajo garantías que el Estado iba a proporcionar. La dejación de armas colectiva del Bloque Cacique Nutibara de las AUC se hizo con algunos contratiempos como lo destaca Alonso y Valencia (2008) pues se llevó a cabo sin un marco jurídico vigente, porque este llegó en el 2005 con la promulgación de la Ley de Justicia y Paz.

Posterior a este proceso, la política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales quedó estipulada en el documento Conpes 3554 de 2008. Es importante resaltar que el eje transversal de esta fue: “buscar que la población desmovilizada y sus familias accedan a educación y salud, al mercado laboral - promoviendo la capacitación o apoyando el emprendimiento - y a mecanismos escalonados de promoción social efectivos. Es decir, que la población en proceso de reintegración pueda generar y proteger los activos que promuevan su desarrollo personal y social” (Conpes 3554, 2008, pág. 3).

El antecedente a este punto fue la Ley 418 de 1997, mediante la cual se le dieron facultades al Gobierno para cerrar pactos de desmovilizaciones con los Grupos Armados Ilegales (GAI), para lo cual se plantearon beneficios económicos, jurídicos y asistencia humanitaria. Un modelo que en el

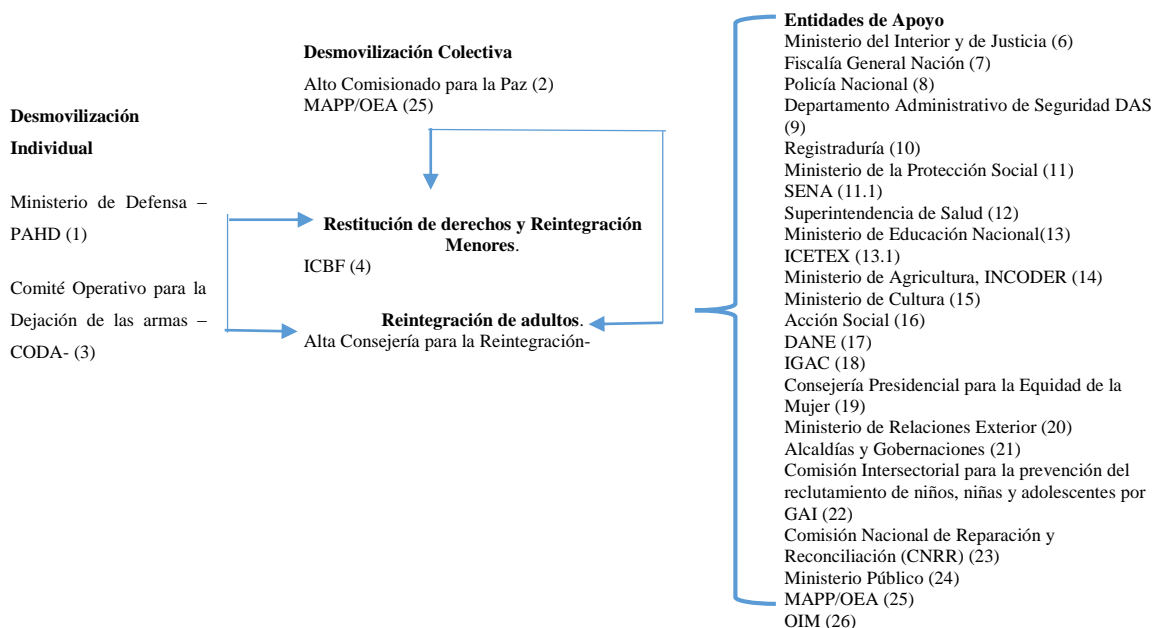
corto plazo debió ser revisado, a pesar que era uno de los pocos países en el que se ha desarrollado un plan de Desarme, Desmovilización y Reintegración –DDR.

Es por ello que en 2006 el Gobierno Nacional decide potencializar un programa existente en ese entonces que tenía un alcance en el corto plazo. Se trataba de la política de reincorporación diseñada y coordinada por el Programa de Reincorporación a la Vida Civil –PRVC- del Ministerio del Interior y de Justicia, con el apoyo de la Oficina del Alto Comisionado para la Paz. Fue cuando se dio la creación de Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR), a través del Decreto 3043 de 2006 con la finalidad de llevar a cabo estrategias asociadas para tal fin. En otras palabras, su rol principal es planear, coordinar, asesorar y ejecutar con entidades públicas y privadas lo que se ha denominado la ruta de la reintegración.

Cabe anotar el alto grado de relaciones intergubernamentales para que la política nacional de empleabilidad se lleve a cabo con éxito. Esto se entiende bajo los principios de la externalización en América Latina, los que Sabaté (2004) menciona a la hora de establecer cómo se presta un servicio público, y que aún conserve su naturaleza. Lo que significa un modelo de administración pública que no sea inmutable y que el mismo sea organizativo.

Gráfico 1:

Resumen del proceso que estructuró el Gobierno en el documento marco del Conpes para la articulación intergubernamental.



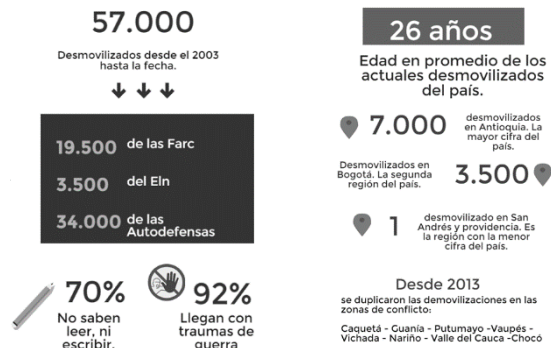
Fuente: Documento Conpes 3554 de 2008

En el marco institucional se entiende por desmovilizaciones colectivas los grupos que logran un acuerdo con la Oficina del Alto Comisionado para la Paz y adelantan un proceso de reincorporación a la vida civil. Mientras que las desmovilizaciones individuales fueron recibidas por el Ministerio de Defensa. Se generó una política de empleo que pretendía ser un facilitador de ingresos económicos partiendo de la base de ofrecer capacitaciones para desarrollar habilidades, destrezas y las competencias laborales suficientes para conseguir un empleo o poner en marcha un proyecto de emprendimiento. En el Conpes 3554 (2008) se destaca la creación de prácticas ocupacionales con empresas, la puesta en marcha de contratos de aprendizaje (aplican solo para estudiantes de El Sena) y se estipula la creación de un paquete de incentivos para la empleabilidad.

El proceso que comenzó en Medellín como ejemplo para todo el país como lo destaca Gaviria (2011, p. 51) ha tenido un potencial de estudio de tal magnitud que ha sido fundamental para sentar las bases de las etapas posteriores de reinserción.

Gráfico 2:

Estado actual de los desmovilizados que hay en el país desde 2003 hasta 2016 y los principales departamentos de origen.



Fuente: Agencia Colombiana de la Reintegración 2016. Elaboración propia.

Para comprender un poco mejor este fenómeno es importante resaltar que el concepto general de reintegración está contenido en el documento Conpes 3554 (2008), describe el proceso de reintegración como la obtención de un estatus civil en la legalidad para fomentar la consecución de un ingreso sostenible. “La reintegración se lleva a cabo primordialmente a nivel local, hace parte del desarrollo general de un país y constituye una responsabilidad nacional que puede ser complementada con apoyo internacional” (Conpes 3554, 2008, p. 7).

Para poder analizar desde el punto de vista de la teoría, los datos y las evidencias la relación entre las oportunidades del mercado laboral y el riesgo de reincidencia por parte de la población desmovilizada se llevó a cabo una revisión bibliográfica en clave de políticas públicas, una encuesta a dos grupos de control y cinco entrevistas semiestructuradas a quienes han participado de estos procesos en Medellín, cuyos análisis permiten formular un modelo de referencia de co-gobernanza, corrigiendo algunas de las dificultades que se presentaron a partir de las lecciones de Medellín entre 2003 y 2016 y los otros motivos asociados a la reincidencia, ya que a la luz de este estudio de caso no solo están relacionados con la generación de empleo directo.

MARCO DE REFERENCIA CONCEPTUAL

Prandi y Lozano (2010) consideran que las etapas de reconciliación y reincorporación a la vida civil y económica no pueden ser nunca un proceso forzado sino que debe contar con la aprobación de todas las partes implicadas para aminorar las posibilidades de reincidencia entre esta población.

De igual forma, es importante anotar que la definición de política pública que mejor se ajusta para este trabajo es la de Thomas Dye (1981), cuando señala que se trata de aquello que un gobierno hace o deja de hacer, esta definición aplica para este trabajo porque en el caso de la reinserción se necesita voluntad política del Gobierno y una adecuada articulación de nueva gestión pública y de relaciones intergubernamentales para llevarlo a cabo.

En la revisión de la literatura Prandi y Lozano (2010, p. 49) evidencian que una empresa no considera prudente emprender la contratación de desmovilizados por cuestiones de seguridad por lo que opta por facilitarles capacitación y oportunidades de emprendimiento a través de su Fundación o de una organización local especializada pero casi nunca directamente.

“Hemos comprobado que muchas de las personas que estuvieron en el conflicto armado no tuvieron otra opción: no buscaron ser delincuentes; les tocó afrontar situaciones difíciles que transformaron su vida, debido al lugar donde nacieron y al entorno en el que habitaban, pero hoy, gracias al proceso que han llevado, ya no son personas propensas al delito” (Acopi, 2014, p. 71).

Angelika Rettberg (2010), autora varias investigaciones sobre el rol del sector privado en estos temas, sostiene que los 9 procesos de paz que Colombia ha intentado en los últimos 30 años también han cambiado significativamente el número y tipo de actores, y uno de los que ha ganado mayor relevancia es el sector privado. La autora argumenta que uno de los aspectos fundamentales para este interés han sido, “los elevados costos económicos asociados a un conflicto pueden empujar al sector privado a actuar en la construcción de paz, lo cual implica la necesidad de perfeccionar nuestra comprensión sobre cuándo, cómo y qué partes integrantes del sector privado pueden involucrarse en actividades de construcción de paz” (Rettberg, 2010, p. 92).

Del Gobierno a la gobernanza

Siguiendo a Salamon (2002, p. 8) la nueva gobernanza se destaca como un foco estratégico y una perspectiva de la relación entre el gobierno y otros sectores porque la resolución de problemas públicos en un futuro inmediato es la dependencia de una amplia gama actores que facilitan hacer frente a estas situaciones. Lo que palabras de Restrepo (2016) no significa que la empresa haga política, sino que tenga una influencia y una conexión con la política, lo que más adelante Vásquez (2010) hace referencia al señalar que en la gobernanza están involucrados actores como el Estado y sociedad civil -incluidos actores económicos- que para este caso de estudio cumple con ese rol porque operan bajo principios de coordinación y negociación en el desarrollo de políticas públicas.

El concepto de gobernanza es entendido como un trabajo colaborativo en el que se sugiere una tercera vía para la consecución de fines públicos, y señala que las relaciones del Gobierno con el sector privado no son auto-administradas. “El Gobierno carece cada vez más de autoridad para imponer su voluntad hacia otros sectores cruciales sin darles un asiento significativo en la mesa” (Salamon, 2002, p.8).

Para la consideración de este aspecto se resalta un estudio del Banco Mundial (1997) el cual señala la importancia de ofrecer bienes y servicios que bajo reglas e instituciones permitan a los mercados prosperar. Mientras que Salamon (2002) refuerza dicho argumento al señalar que, “la proliferación de estos nuevos instrumentos de la acción pública ha creado nuevas oportunidades para adaptarse a la naturaleza de los problemas públicos a través de un gobierno de terceros en la que nos encontramos envueltos” (p.6), cuya fundamentación se explica en el siguiente gráfico:

Gráfico 3:

El paradigma de la nueva gobernanza

Administración Pública Clásica	Nueva Gobernanza
Programas/agencias	Instrumentos
Jerarquías	Trabajo en red
Público vs. Privado	Público más Privado
Comando y control	Negociación y persuasión
Capacidades gerenciales	Creación de capacidades

Fuente: La nueva gobernanza y los instrumentos de acción pública: una introducción, Lester M. Salamon (2002, p. 9)

Ana Victoria Vásquez Cárdenas (2010), describe que las demandas del sector privado por mayor intervención y participación en los desafíos a los que se ha visto expuesto son formas alternativas de gobernar. Buscan construir vínculos con nuevos grupos de interés e involucrar a una ciudadanía reacia a los procesos representativos (Stoker, 1998; Pierre y Peters, 2000; John, 2001; Le Galès, 2002; Denters y Rose, 2005a).

De acuerdo con Vásquez (2010, p. 250) la articulación de gobernanza como alternativa para organizar y relacionar nuevos fenómenos en el proceso de transformación de la política y de las políticas configura la articulación de varios niveles del gobierno y de administración y simultáneamente actores que no tienen un carácter público como empresas, organizaciones y movimientos sociales, entre otros.

Por ejemplo, en Europa el sector privado jugó un papel fundamental para garantizar el Estado de bienestar, ya que se requería su rol como generador de servicios públicos para los ciudadanos, porque este no podría ser prestado en su totalidad por el sector público. Este aspecto en palabras de Vásquez (2010) “han conducido a la conformación de nuevas formas de relación tanto entre los Estados y el sector privado, como entre éste y las localidades; la transformación hacia el Estado pos-burocrático, en la que tiene un papel central el discurso y modelo de la nueva gestión pública” (p. 249).

Dichas formas de co-gobernar traen consigo retos en cuanto a que el sector privado intervenga en una legítima defensa del bien colectivo y no en el individual. Sin embargo los planteamientos de Vásquez (2010) señalan que bajo modelos de gobernanza se puede ampliar el espectro de financiación, se reduce la unilateralidad y se gana en mayor compromiso de actores que ejercen influencia en la sociedad, como lo señala el siguiente cuadro ilustrativo.

Gráfico 4:

Del gobierno a la gobernanza

Criterios de comparación	Gobierno tradicional	Gobernanza
Origen de los actores	Estado	Estado y sociedad civil (incluidos actores económicos)
Sectores	Público	Público, privado (económico), voluntario (tercer sector)
Estructuras	Burocracia	Público, privado (económico), voluntario (tercer sector)
Niveles institucionales involucrados en las políticas públicas	Uno	Varias
Problemas de políticas públicas	Baja complejidad	Alta complejidad
Principios de actuación	Jerarquía y autoridad	Coordinación, negociación
Mecanismos de actuación pública	Prestación de servicios públicos. Coercibilidad	Estrategias de gestión
Producción de políticas	Sectorial (especialización)	Multisectorial Transversal
Ventajas	Legalidad El Estado encarna el interés público Seguridad jurídica Representatividad Responsabilidad definida Racionalidad	Flexibilidad Adaptabilidad Innovación Inclusión Participación Pluralidad Más recursos y actores disponibles Tratamiento de la complejidad
Desventajas	Inflexibilidad Ineficacia Exclusión Unilateralidad Unidimensionalidad	Incertidumbre Responsabilidad indefinida o difusa Mayor complejidad Problemas de transparencia Problemas de representatividad La aproximación de la gobernanza reconoce algunas tendencias.

Fuente: Ana Victoria Vásquez Cárdenas, del texto *La Gobernanza Urbana en América Latina. Retos y oportunidades de un nuevo enfoque*. (p.248 y 249) elaborado en el programa de Doctorado Ciencia Política y de la Administración: Pensar y Gobernar la Sociedades Complejas de la Universidad Autónoma de Barcelona.

Incluso Jorge Silva Luja, gerente de Microsoft en Colombia destacó en el texto de Prandi y Lozano (2010, p. 155) cómo es necesario el establecimiento de alianzas que permitan ofrecer alternativas a las comunidades y generar oportunidades para el mejoramiento de su calidad de vida y su desarrollo personal, porque los problemas y retos para la empleabilidad de la población desmovilizada no puede estar en manos de un solo agente.

En el campo de la gobernanza dichas redes son la representación de vínculos institucionales formales e informales entre actores gubernamentales y no gubernamentales enlazados por intereses

compartidos formales y en la mayoría de los casos transparentes para compartir la realización de las políticas públicas pues estas son el resultado de la negociación entre los miembros de las redes (Rhodes, 2006; Rhodes, 2007).

Análisis desde lo local

En este capítulo se describen a profundidad las lecciones de la reintegración en Medellín entre 2003 y 2016 y su contribución a un modelo nacional para la generación de empleo con hechos y cifras de quienes han contribuido a este proceso, para posteriormente conocer los hallazgos de este estudio de caso y las recomendaciones generales para los siguientes procesos de desmovilización que se están planificando en el país, bajo el concepto de gobernanza, lo que Salamon (2002) identifica como un gobierno de terceros.

Históricamente Antioquia, Cesar, Bolívar, Norte de Santander, Córdoba y Meta concentraron el mayor número de población desmovilizada colectivamente con un 63% del total de desmovilizados de todo el país (Conpes 2008, p. 14). Es por ello que uno de los aspectos fundamentales de este trabajo es el rol protagónico de Medellín debido a los desafíos para construir rápidamente un proceso sólido, sistematizado y con atención en varios niveles para los 850 desmovilizados iniciales que surgieron tras la desmovilización colectiva del Bloque Cacique Nutibara en 2003.

Tal como lo aduce Uribe (2015) en la primera fase la institucionalidad encargada de la materia estuvo centralizada en el Ministerio del Interior bajo el Programa de Reincorporación a la Vida Civil (PRVC) directamente desde Bogotá. Sin embargo, la desmovilización masiva del Bloque significó un reto para atender a desmovilizados colectivos, que se juntaron con los desertores individuales pero cada uno de los grupos con atención diferenciada.

Quienes provenían de un proceso colectivo la recibieron durante 18 meses y para los individuales fue de 24 meses. En aquel entonces el modelo no tenía atención psicosocial individual porque estaba basado en proyectos asociativos agropecuarios integrados por 300 y 600 personas, sumado a capacitaciones colectivas en el Sena, de acuerdo con Uribe (2015) este proceso no tuvo éxito porque fue la única con la que comenzó el proceso de reintegración.

“La formación para el trabajo debe estar articulada con el proyecto de vida de cada ex combatiente. Con el Sena hubo un proceso de socialización aunque como estrategia de productividad

no fue efectivo: los desmovilizados entre el 2003 y 2006 tienen varios diplomas, pero menos del 1% terminó trabajando en el campo en el que se formó” (Uribe, 2013, p.34).

Con respecto a este punto Alonso y Valencia (2008, p. 20) destacan que los programas de formación en Medellín presentaron algunas barreras debido a que los mismos desmovilizados no manifestaban interés en cursar estudios, pero en contraste sí manifestaban su disposición para emplearse rápidamente. De los 4.130 beneficiarios del Programa de Paz y Reconciliación, 322 cursaron carreras tecnológicas o universitarias, 221 estudiaron una carrera técnica, 979 validaron su bachillerato y 274 validaron su primaria, según la cifras recopiladas por los dos autores.

Desde el inicio del proceso, la Alcaldía de Medellín desarrolló programas para ofrecer opciones reales para que la reincorporación a la vida civil fuera exitosa. Como lo destaca Alonso y Valencia (2008), todo lo relacionado con el desmonte de las estructuras criminales, desmovilización de los miembros del Bloque y entrega de armas fueron significativo para la ciudad. Pero los autores también llaman la atención acerca de los vacíos y “la carencia casi absoluta de planeación de todo el proceso. Durante los dos primeros años de la desmovilización el proceso fue altamente anárquico, pues se había dejado que cada bloque, de acuerdo con su conocimiento y poder de negociación, estableciera de forma bilateral con el gobierno la forma de realizar el proceso de DDR” (p.16).

Sobre este aspecto, Gaviria (2016) indicó que en 2003 se enviaron a 400 personas a trabajar, lo que en sus palabras “fue el primer error”. En el imaginario colectivo se piensa que la vinculación laboral es paso inicial, pero en este caso se “frustraron tanto a los empresarios que abrieron puertas recibir gente que no conocíamos y también a los miembros del proceso porque reafirmaron condicionamientos como ‘yo no sirvo para eso’”.

De acuerdo con cifras de la ACR entre 2003 y 2016 alrededor de 11.824 personas han dejado las armas en el departamento de Antioquia. En lo que corresponde a la empleabilidad, el portal Verdad Abierta (2014) señaló que, “de todos aquellos que están participando en los programas de la ACR en Antioquia, 469 tienen empleo en el sector formal, 1.650 son trabajadores informales y 595 están desempleados, pero todos, sin excepción, están afiliados a la seguridad social, que es uno de los beneficios que les ofrecen los programas de reintegración.

En 2006 y a nivel nacional se habían desmovilizado 36 estructuras de las Autodefensas que sumaban alrededor de 30.000 combatientes, y unas 5.000 personas habían desertado de manera

individual, de acuerdo con la información que reportó el Ministerio del Interior de aquel entonces. Para poder atender este volumen se dio la creación de las seccionales regionales de la Agencia Colombiana para la Reintegración. Las estadísticas nacionales señala que cada día se desmovilizan en promedio 3 personas, de las cuales 48% ingresaron a la guerrilla cuando apenas tenían 12 años de edad.

Gráfico 5:

Las principales razones para la desmovilización de los integrantes de grupos armados ilegales en Colombia entre 2003 y 2016.



Fuente: Agencia Colombiana de la Reintegración 2016. Elaboración propia.

Un problema social

En Medellín 24 de cada 100 desmovilizados han reincidido en el crimen, de acuerdo con estadísticas reveladas por Juan Fernando Vélez, director regional de la Agencia Colombiana para la Reintegración (ACR) en Medellín al portal Verdad Abierta en 2014. El objetivo de este trabajo investigativo es identificar la falla que impide las oportunidades de empleo para los reinsertados y la relación con la formación en necesidades del sector privado. La hipótesis desde donde se parte este es que los desmovilizados al no lograr insertarse en el mercado laboral formal son más propensos a regresar a la ilegalidad.

El proceso de acompañamiento de Acopi regional Centro Occidente (2014), le permitió a los empresarios de esa zona entender que, “un empleo representa más que un salario: es su primera oportunidad de ser ciudadanos con derecho a tener y pertenecer a una familia, con la posibilidad de sostenerla honesta y dignamente para ver crecer a sus hijos, a quienes algún día podremos llamar los hijos de la paz, si todos hacemos lo que corresponde” (p. 14).

Nussio (2012) indica que un desmovilizado no es un desempleado común y corriente porque tienen un bajo nivel educativo y poca aceptación civil debido a su perfil psicosocial e historial de

vida. Estos factores impiden la búsqueda de un empleo estable. Lo cierto es que las actuales 650 empresas que generan empleo no son suficientes para abastecer el número de plazas que se requieren para la población de desmovilizados.

Gráfico 6:

Número de empresas en Colombia que emplean a desmovilizados y sector productivo.



Fuente: Agencia Colombiana de la Reintegración 2016. Elaboración propia.

En la actualidad 10.000 de ellos están sin trabajo y otros 15.000 trabajan en la informalidad como se ilustra en el gráfico. El 30% de ellos está en riesgo de reincidir, de acuerdo a los estudios de la ACR. En palabras de Rettberg (2010) el sector privado es una fuente crucial de recursos humanos y materiales —dinero y conocimientos de administración— para proporcionar los fundamentos para una paz duradera.

Gráfico 7:

Radiografía de la empleabilidad hoy en día y segmentación por género.



Fuente: Agencia Colombiana de la Reintegración 2016. Elaboración propia.

Uno de los factores que han condicionado el ingreso al mercado laboral formal de los desmovilizados en Medellín es que la capacitación que se le brindan no corresponde con las necesidades del sector privado. Lo que Alonso y Valencia (2008, p. 21) han señalado es que uno de

los aspectos de dicho fenómeno es en un principio que el sector público no ha tenido la capacidad para absorber a esta población, mientras que el sector empresarial privado ha mostrado grandes barreras para su contratación.

Carlos Raúl Yepes (2016) señala que no ha visto personas más comprometidas en la vida y con los mejores resultados que los desmovilizados sin importar su origen. “El país está lleno de gente buena, pero atrapada en la pobreza” (2016). En contraste con esto Castellanos (2013) hace referencia a las entrevistas de Nussio (2012), quien destaca en una de sus entrevistas de sus trabajos académicos a miembros del programa de reinserción que cuando ellos hablan con sus compañeros que han sido contratados, aproximadamente “a los ocho o quince días el empresario se da cuenta que el man es desmovilizado y entonces ya no hay más trabajo para él” (p.118).

RESULTADOS DESCRIPTIVOS Y ANALÍTICOS DEL TRABAJO

Este caso de estudio se llevó a cabo con metodología de investigación cuantitativa a través de encuestas a dos grupos de control y cualitativa con entrevistas semiestructuradas a actores claves en el proceso que dan cuenta de las lecciones aprendidas para Medellín.

La primera parte se llevó a cabo un trabajo de campo de observación sobre la reacción de la comunidad acerca de las concepciones que aún existe sobre los desmovilizados. Este punto de partida permitió dar cuenta de los errores de preconcepción generales sobre un desmovilizado, estos son algunos de los apartes de lo que opinan las personas desde su punto de vista.

Gráfico 8:

Principales respuestas ¿Qué es lo primero que piensan 40 personas del común y corriente cuando se le menciona la palabra desmovilizado?:

“Aquél que considera que el país está cambiando y tiene capacidad de resolver las diferencias sin tener que matar o sacrificar a las minorías”: José Guillermo Palacio (2016), editor El Colombiano.	“¡Ladrones, asesinos, matones, violadores, pedófilos, me parece tenaz! Y también pienso en que los robaron de pequeños y llevan 30 años cargando un arma, no sé qué pueden hacer cuando ya no la tengan, creo que el proceso sociológico es largo, fuerte y muy difícil para que se adapten a una ciudad o un pueblo, creo que el campo puedes darle una segunda oportunidad, a la final el aire y la naturaleza ayuda con el alma y el espíritu“: Paola Restrepo (2016), community manager.
--	--

<p>“Gente nueva que puede llegar a vivir en la casa de al lado y sin problema”: Omar Aponte (2016).</p>	<p>“Debo admitir que siempre pienso en cómo será un día de la familia con papás exguerrilleros, Todo lo pienso siempre en torno a mi hija Amelia”: Johana Vasco (2016).</p>
---	---

Nota: encuestas con preguntas abiertas realizadas entre el 10 de octubre y el 26 de octubre de 2016.

Los principales resultados de la investigación permitieron dar cuenta de dos grupos de control. El primero integrado por 20 personas en edades entre los 24 y 35 años, quienes no han compartido en el mundo laboral con desmovilizados. Y un segundo grupo de control de 20 personas entre los 21 y 43 años de edad, quienes llevan 5 años siendo sensibilizados en su lugar de trabajo con el objetivo de entender las percepciones que tienen dos grupos de ciudadanos tras 12 años de implementación de la política nacional de reintegración. Los terminos que aún permanecen en el imaginario de la gente son asociaciones a temas negativos como guerra (30%), inseguridad (15%), oportunidad (12%), pobreza (29%), trabajo (5%), otros (8%)

¿Esto para qué sirve? de forma general el objetivo de seleccionar dos grupos de control era evidenciar que no solo se trata de políticas que den vía libre a la empleabilidad de los desmovilizados, sino que además es necesario dar continuidad y fortalecimiento de programas que permitan la sensibilización del proyecto de vida de las personas que han dejado las armas y que han cumplido con la ruta de la reintegración.

Una de las alternativas es fomentar más instrumentos de información pública³ para exaltar casos de éxito y con el objetivo que la sociedad pueda comprender que no solo se trata de trabajar con desmovilizados sino de convivir en diferentes ámbitos teniendo en cuenta que uno de los factores de la gobernanza según lo ha descrito Vásquez (2010) se debe tener presente la flexibilidad, adaptabilidad e innovación para organizar y relacionar nuevos fenómenos en el proceso de transformación de la política y de las políticas.

Como lo describe Pilar Messino (2016), psicóloga ACR y del Programa Paz y Reconciliación, el desconocimiento del proceso y por ende en las habilidades llevan a que la gente no crea en los procesos. Sostiene que, “muchas de las empresas tienen aún miedo de contratar a un desmovilizado

³ Los instrumentos de información pública son una de las múltiples herramientas para obtener resultados de las políticas deseadas, pero además es un instrumento que genera relación entre los creadores de las políticas y los ciudadanos. Las políticas públicas informan a una audiencia específica sobre los asuntos de la política o intentan apuntar a modificar patrones de comportamiento. Entre los aspectos más fundamentales está elegir el momento y mensaje adecuado, ya que debe tener una sincronía entre ellos Salamon (2002) en *The New Governance and the Tools of Public Action: An introduction. In the Tools of Government. A guide to the New Governance.*

porque se imaginan que ellos todavía van a llegar con el fusil, o con unos hábitos muy malucos; pero entonces ellos empezaron a entender que ha sido difícil que las personas crean en el proceso de reinserción” (2016).

En conclusión, hay unos prejuicios y rechazo generalizado, producto de una exclusión natural a este grupo de ciudadanos que puede aliviarse con elementos de cohesión social, generación de confianza y “ser conciente que hay actores de la sociedad que han estado en el conflicto porque no han tenido oportunidades. Justamente porque la sociedad ha sido indiferente. Debemos hacer un alto en el camino y ponernos de acuerdo en lo fundamental”, Yepes (2016).

Messino (2016) destaca que además la sociedad debe entender que hay personas que quieren ser médicos, ingenieros, enfermeros y hay que trabajar en eso a través de sensibilización dirigida las empresas para que se vinculen realmente y no solo se trate de asignar una cuota de contratación. Finalmente indica que lo pertinente es hacer seguimiento a los participantes y a las organizaciones para evitar la discriminación.

Sobre este tema Mendez y Rivas (2008) llaman la atención sobre la necesidad de crear actividades productivas, “máxime cuando, como ocurre generalmente, los procesos de reinserción y reintegración se dan en medio de economías seriamente afectadas por el conflicto y en sociedades que aún conservan sentimientos de rechazo hacia los excombatientes” (p. 24)

Vásquez (2010) señala que desde las políticas públicas la gobernanza se enfrenta a problemas complejos y dinámicos. El que corresponde al presente caso de estudio puede ser diagnosticado y definido desde múltiples perspectivas e involucrar una variedad de actores y colectivos sociales. “Lo anterior se traduce en diagnósticos y soluciones más comprehensivas y también en el desarrollo del sentido de la corresponsabilidad entre las diversas partes implicadas” (p. 246).

Principales hallazgos y conclusiones

El rol que ha jugado Medellín en estos procesos de reinserción ha sido y seguirá siendo fundamental. Este aspecto hoy tiene un significado particular, ya que la presencia de empresarios como Gonzalo Restrepo en la mesa de diálogos de La Habana, podría catalogarse como un paso hacia una nueva gobernanza que permite estructurar alianzas, modelos, proyectos, programas que le den confianza al sector privado en los procesos de reinserción porque se sienten partícipes de su creación

y aminora los riesgos de improvisación que se vivieron en Medellín en la primera fase como ya se ha descrito.

El análisis de las entrevistas semi-estructuradas permitió identificar los aspectos positivos y negativos que han incidido en la generación de oportunidades laborales para desmovilizados. Este es el resumen de los principales hallazgos:

1. Errores del pasado que aún se pagan como frustrar las buenas voluntades de los empresarios que participaron en la primera fase en Medellín (Gaviria, 2016), cuyos ajustes se han ido corrigiendo lentamente a nivel nacional.
2. Desmovilizados sin formación no pueden dar el paso al mundo laboral: la capacitación es indispensable.
3. La limitada participación del sector empresarial en el proceso explica por qué la vinculación laboral ha sido la alternativa que menos ha logrado ubicar desmovilizados (Mendez y Rivas, 2008). En la actualidad ejecutivos de compañías pertenecen al concejo directivo de la ACR.
4. Formación requerida pero con práctica constante para evitar analfabetas funcionales, ya que este es uno de los factores que han incidido en la contratación y estabilidad laboral de los participantes del programa.
5. Contratarlos en el lugar donde viven y no llevarlos a las capitales, además el anonimato en las empresas sigue siendo fundamental pero se necesita un ángel asesor (Giraldo, 2016). Sin duda es uno de los retos que traerán las políticas públicas para el postconflicto.
6. Se evidencia un cambio de paradigma de parte del sector privado porque necesitan entender que no son personas que se van a quedar toda la vida, incluso ayudarles a buscar otras opciones laborales (Giraldo, 2016), ya que no solo cumplen un rol de gestar un empleo sino una red para ampliar las oportunidades.
7. En 2008 en Medellín la fila más larga era donde mejor pagaban, es importante no perder de vista las políticas de remuneración y que estas no se conviertan en incentivos perversos.

8. Constante capacitación del Sena sobre oficios requeridos en el sector privado.
9. Personas que trabajen en estos procesos deben ser los primeros en creer en el proceso de paz actual.
10. Fortalecer las políticas de inclusión social como políticas nacionales a través de un plan de sensibilización para empresas que contraten y las que no contraten desmovilizados (Yepes, 2016), este aspecto se desarrolla en el modelo propuesto en la última parte de este trabajo.
11. No que la empresa haga política, sino que tenga una influencia y una conexión con la política (Restrepo, 2016), como bien se describe en la descripción de gobernanza para la articulación de políticas públicas.
12. Si vamos a hacer la paz es para trabajar con ello, no contra ellos. (Restrepo, 2016), reforzar dicha disposición para replicarla entre actores de diferentes vertientes.

Después de contrastar conceptos y hechos se concluye que la empleabilidad para este caso de estudio no está ciento por ciento relacionada con el riesgo de ilegalidad contrario a lo que se planteaba en la hipótesis. Históricamente en los programas de reinserción en Colombia, de cada 100 intervenidos, 75 logra mantenerse en la ruta de la reintegración. Y existe un 25% que recae en actividades ilícitas y pierde los beneficios del programa automáticamente, como lo evidencian las cifras de la ACR.

De hecho Nussio y Kaplan (2016) en sus estudios no encontraron una relación significativa en la incidencia del empleo con el riesgo de volver a cometer actos delictivos, “a pesar que muchos programas de reintegración hacen hincapié en puestos de trabajo para la reintegración exitosa, observamos que tener un trabajo no parece afectar a las razones de reincidencia” (p. 19).

Nussio (2016) concluye que la atracción al estilo de vida violento puede seguir activa tras la desmovilización lo que podría explicar un poco el riesgo de la ilegalidad. Entre las razones está la sensación de empoderamiento por cargar un arma y el estatus que le representa entre la sociedad.

De hecho los estudios de este autor indican que un ex paramilitar tiene 50% más de posibilidades de reincidir en la ilegalidad que un ex guerrillero, cuyas explicaciones están relacionadas con la forma en que se llevó a cabo la dejación de armas.

La mayoría de desmovilizaciones de los paramilitares fueron colectivas y esto hace que se mantenga una línea de jerarquía por respetar la decisión de sus líderes. Nussio (2016) en una entrevista para la Revista Semana que se publicó en su edición virtual señaló, que “el gusto o la fuerte atracción que algunos sienten por la vida militar o las actividades riesgosas. A lo largo de la vida, esta atracción es en general más elevada entre los 15 y 30 años. Eso explica por qué la mayoría de quienes entran al crimen lo hacen entre esas edades. Pero en algunas personas esa característica es dominante y perdura”.

Entre los factores analizados por Nussio y Kaplan (2016) con respecto a los riesgos de regresar a la ilegalidad, y de acuerdo a las encuestas elaboradas para el trabajo investigativo y a su modelo de analítica de estos dos autores, el 53 de porcentaje más probable se explica por las mismas motivaciones personales que en su momento llevó a los desmovilizados a unirse a una grupo armado ilegal; el 4 de porcentaje más probable se explica por una disposición voluntaria a permanecer por más tiempo en la ilegalidad; el 40 de porcentaje más probable de las alternativas se explica porque aún no tienen hijos; el 35 de porcentaje más probable de las posibilidades está asociadas a que no lograron completar sus estudios de educación básica y primaria durante la etapa de la reintegración. De acuerdo a los estudios el 158 de porcentaje más probable de probabilidades de regresar a la ilegalidad corresponde a que en su barrio están rodeados de bandas criminales, siendo esta la tasa más alta en el dicho estudio, teniendo en cuenta el modelo que Nussio y Kaplan (2016) crearon para llevar a cabo este análisis.

En palabras de Gaviria (2016), el 75 % del total de desmovilizados les va muy bien, se quedan en el programa y salen adelante, “queda un 25% que son casos perdidos, son casposos, son muy malos. Definitivamente no hay como recuperar porque el esfuerzo ahí tiene que ser tan grande que tocaría desatender a los demás”.

Es por ello que bajo la experiencia de Uribe (2015) como asesor de la Dirección Programática de Reintegración de la Agencia Colombiana para la Reintegración, los procesos deben centrarse primero en la atención personal y psicosocial sin límite de tiempo, y asociar la formación para el trabajo en proyectos de vida que los mantenga alejados de la ilegalidad.

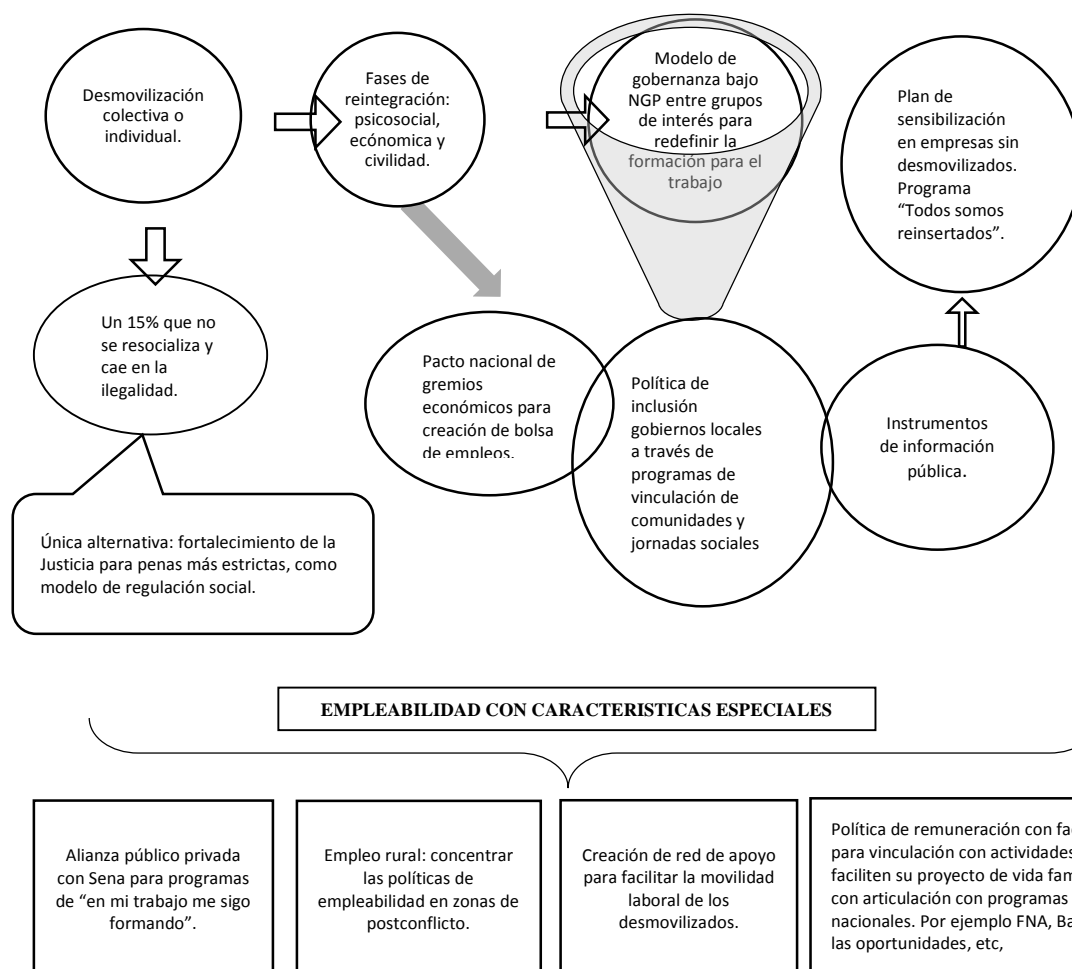
Por otro lado, se evidencia el potencial para crear una red de gobernanza entre sector público y privado para alinear los tiempos y momentos de culminación de la ruta de reinserción y de vinculación laboral pues en el caso de Medellín en 2006 se enfrentaron a un nuevo problema: solo el 37% de los 160 desmovilizados que estaban listos para trabajar estaban vinculados, lo que significaba un tropiezo para la reinserción en la ciudad porque le significaba a la ciudad agotar recursos públicos para garantizar educación y capacitación en actividades útiles para cualquier labor productiva pero el grupo de desmovilizados sentía que el programa les estaba incumpliendo. Fue de tal magnitud este dilema que en dicho año el Concejo de Medellín aprobó una adición presupuestal de 6.300 millones de pesos para que la Secretaría de Seguridad diera continuidad al programa (Gaviria, 2011, p. 214).

Una vez depurada la información de las entrevistas se puede llegar al modelo de actuación descrito en el siguiente gráfico el cual está basado en principios de gobernanza y nueva gestión pública con mayor intervención y participación del sector público y privado para construir nuevos vínculos. Como lo señala Yepes (2016), “el que no quiera contratar un desmovilizado que nos dé la oportunidad de contarle su historia de vida, qué le pasó, cómo se preparó y qué está esperando de la sociedad. Hay que romper barreas y miedos”.

Como se mencionó en el marco teórico dicho modelo relaciona la gobernanza con la existencia de redes porque la articulación entre público, privado (económico), voluntario (tercer sector) representan el corazón analítico de la noción de gobernanza y las estrategias de gestión multisectoriales y transversales, como Vásquez (2010) lo señala al indicar que esto permite organizar y relacionar nuevos fenómenos en el proceso de transformación de la política y de las políticas.

Gráfico 9

Propuesta de modelo de intervención y ajuste de próximas políticas públicas para aumentar la empleabilidad de desmovilizados.



Nota: la elaboración de este modelo de intervención es elaboración propia tomando como base la investigación cualitativa realizada para este trabajo en el cual se tomaron en cuenta las observaciones de las fuentes consultadas y se muestra como una propuesta basados en principios de política pública y nueva gestión pública.

Abonando el camino del emprendimiento

Es importante hacer referencia a los apoyos económicos para negocios propios de los grupos de los desmovilizados porque en la política pública nacional este es uno de los programas que siguen vigentes. Gaviria (2016) considera que "los desmovilizados no son precisamente empresarios", afirmación en la que coinciden Mendez y Rivas (2008) pues señalan que una de las limitaciones es suponer que los desmovilizados tienen visión empresarial y tienen capacidad para asumir el diseño de un proyecto, conseguir tierras y acceder a créditos, entre otros.

De acuerdo con las estadísticas nacionales registradas por la Confederación de Cámara Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecámaras) en el diario La República (2012) en promedio el 80% de las nuevas empresas generales fracasan antes de los cinco años y el 90% no llega a 10 años. Los factores están asociados a la capacidad de gestión de sus responsables, malos manejos administrativos, y omisión de buenas prácticas de Gobierno Corporativo. En el caso de la ayuda que se le brinda a los desmovilizados se ofrecen figuras de asociatividad, cuyos problemas de operación están asociados a las mismas razones por las cuales los ciclos de vida de las empresas en Colombia son tan cortos.

En el caso de Medellín algunos de los recursos que se aprueban para apoyar a empresas de asociatividad con desmovilizados son aprobados a través de los presupuestos participativos por lo que se hace necesario aumentar la planeación y el monitoreo. Restrepo (2016) señala que en el texto de La Habana con fecha de 24 de agosto de 2016, se mencionan las cooperativas propias para las Farc. Él considera que, “Las Farc van a meter la plata en una cosa que se llama Economías Solidarias del Común - ECOMÚN - imagínese el gobierno corporativo de eso, en eso les falta mucho conocimiento, que se sienten con el abogado de nuestras empresas, o si no van a fracasar. Sí hacemos la paz es para trabajar con ellos y no contra ellos y seguir en la misma dinámica de la guerra” (2016).

Méndez y Rivas (2008) resaltan que los proyectos productivos por la paz bajo el esquema planteado por el modelo del Programa para la Reinserción a la Vida Civil (PRVC) evidenciaron limitaciones y dificultades antes de convertirse en una estrategia efectiva para la generación de ingresos para desmovilizados. De hecho los autores resaltan dos aspectos fundamentales, primero estructurar proyectos productivos en la misma región y segundo, “cuando el sector empresarial toma parte activa, los proyectos tienen mayores probabilidades de salir adelante. Son los empresarios de las diferentes regiones los que conocen el tipo de negocios que pueden ser exitosos” (p. 19).

En palabras de Yepes (2016), mientras esperamos las definiciones de los acuerdos de La Habana podemos empezar a solucionar uno de los problemas que tenemos y es aprovechar este momento de la vida para reinventarnos y para ser capaces de crear un nuevo modelo de sociedad. Al final todos vamos a ser reinsertados y seremos parte de la sociedad que queremos porque la única responsabilidad del sector privado en el postconflicto no puede limitar a generar empleo y pagar impuestos y es hora de ser parte de esos modelos de gobernanza.

Garantizar un proceso adecuado de reinserción a nivel nacional ha sido posible por las lecciones de la reintegración que ha dejado Medellín desde 2003 hasta 2016 y que en la actualidad con apoyo del sector privado puede analizarse un modelo de alianzas en clave de políticas públicas. En este caso de estudio se logró dar cuenta de cómo fortalecer el trabajo en red podría ser la base en clave de gobernanza para eliminar las barreras que aún persisten para compartir una visión colectiva entre público y privado y como Vásquez (2010) lo fundamenta en relaciones de interdependencia, construidas a partir de la confianza, la lealtad y la reciprocidad.

BIBLIOGRAFÍA

- Acopi regional Centro Occidente (2014). *Recopilación de la experiencia, generaciones de empleo, generaciones de paz*. Pereira, Colombia.
- Alonso, Manuel y Valencia, Germán. (2008). *Balance del proceso de Desmovilización, Desarme y Reinserción (DDR) de los bloques Cacique Nutibara y Héroes de Granada en la ciudad de Medellín*. Estudios Políticos, 33, Instituto de Estudios Políticos, Universidad de Antioquia, 11-34.
- Banco Mundial (1997). *El Estado en un mundo en transformación: Informe sobre el desarrollo mundial 1997*. Washington. Estados Unidos.
- Cárdenas, Ana Victoria Vásquez (2010) “*El enfoque de la gobernanza en el estudio de la Transformación de las políticas públicas: limitaciones, retos y oportunidades*”. Medellín: Universidad de Antioquia Inicio Vol. 67, Núm. 149
- Castellanos, Laura (2013). *La inclusión Laboral de los desmovilizados del conflicto en Colombia: auténtico mecanismo de emancipación de la violencia en Colombia*. Medellín: Universidad Eafit. Centro Cultural – EBSCO.
- Chávez Ávila, R. & Sajardo Moreno, A. (1999). *Reinserción laboral*. Universidad de Valencia.
Tomado de: www.uv.es/sajardo/RVEA-insercion-laboral.pdf
- Confécamáras (2012). *Más de 34 empresas se registran cada hora en cámaras de comercio*. Bogotá.

Tomado de: http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio_25239

Dye, Thomas (1981). *Understanding Public Policy*. Editorial Prentice Hall, New Jersey.

Gaviria, Jorge Fernando (2011). *Luces y sombras de la reintegración*. Bogotá, Colombia: Dígitos y diseños.

Gaviria, Jorge Fernando (2016). *Entrevista presencial a experto en la formulación de políticas públicas para la reinserción económica y social de desmovilizados en Medellín desde 2003*. Fecha de la entrevista: septiembre 30.

Giraldo, Carlos Mario (2016). *Entrevista presencial a empresario con experiencia en procesos de contratación de 300 desmovilizados en los últimos 4 años en Medellín*. Fecha de la entrevista: septiembre 2 de 2016.

Grasa, Rafael (2015). *Perspectivas, retos y oportunidades de los empresarios colombianos en la construcción de la paz*. Bogotá, Colombia: Friedrich-Ebert-Stiftung (FES).

Gobierno de Colombia (2008). Documento Conpes 3554: *Política nacional de reintegración social y económica para personas y grupos armados ilegales*. Bogotá, Colombia.

La República (2012). Más de 34 empresas se registran cada hora en cámaras de comercio. Tomado de: http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio_25239

Mendez y Rivas (2008). *Alternativas de generación de ingresos para desmovilizados: El Programa de reinserción a la vida civil y la Alta Consejería para la Reintegración*. Bogotá: Colombia. Fundación Ideas para la paz.

Messino, Pilar (2016). *Entrevista telefónica a experta en acompañamiento a desmovilizados en atención psicosocial*. Fecha de la entrevista: octubre 26.

Ministerio del Interior y Justicia (2006). *La política de reincorporación a la vida civil 2003 – 2006: una mirada institucional, Programa para la Reincorporación a la Vida Civil*. Bogotá.

- Nussio, Enzo. (2012). *La vida después de la desmovilización. Percepciones, emociones y estrategias de exparamilitares en Colombia*. Bogotá, Colombia: Ediciones Uniandes.
- Nussio, Enzo (2016). ¿Por qué tantos excombatientes han recaído en el crimen?": Enzo Nussio. Revista Semana. Recuperado de: <http://www.semana.com/nacion/articulo/posconflicto-enzo-nussio-habla-de-excombatientes-que-reinciden/482977>
- Nussio, Enzo y Kaplan, Oliver (2016). *Explaining Recidivism of Ex-combatants in Colombia*. Bogotá, Colombia: Journal of Conflict Resolution
- Pareja, Deicy (2015). *Así se prepara Medellín para recibir a los desmovilizados de las Farc*. El Tiempo. Tomado de: <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/farc-medellin-se-prepara-para-recibir-a-desmovilizados/16415157>
- Rettberg, Angelika (2010). "La participación del sector privado en la construcción de paz: inventario e identificación de algunos ejemplos ilustrativos", en Maria Prandi y Josep M. Lozano (eds.), *La responsabilidad social de la empresa en contextos de conflicto y post conflicto: de la gestión del riesgo a la creación de valor*, Barcelona: Escuela de Cultura de Paz (Universidad Autónoma de Barcelona) - Instituto de Innovación Social (ESADE), pp. 91 - 99.
- Restrepo, Gonzalo (2016). *Cuarto foro de Paz: traducciones ciudadanas*. Parque Explora y Proantioquia. Sep 2 de 2016. Lugar: auditorio oficinas principales Grupo Éxito.
- Rhodes, Roderick (2006). *Policy network analysis*. En Moran, Michael, Rein, Martin y Goodin Robert E. (eds.) *The Oxford handbook of public policy*. Oxford: Oxford University Press, 2006, p. 423–445.
- Rhodes, Roderick (2007). *Understanding Governance. Ten years on*. En *Organization Studies*, Vol. 28, No.8, (2007) p. 1243-1264.
- Sabaté, Jordi Mas (2004). *Un nuevo modelo de externalización (tercerización/outsourcing) en la administración pública*. IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid, España.

Salamon, Lester (2002). *The New Governance and the Tools of Public Action: an introduction. En The Tools of Government. A guide of the new Governance* (Cap. 1, páginas 1-37). New York: Oxford.

Uribe, Lucas (2015). *Ponencia en curso para el desarme, desmovilización y reintegración para el caso colombiano*. Área de Postconflicto y Construcción de Paz. Bogotá: Fundación Ideas para la Paz (FIP).

Verdad Abierta (2014). *El sabor agridulce que deja la desmovilización en Antioquia*. Agosto.

Tomado de: <http://www.verdadabierta.com/desmovilizados/5417-el-sabor-agridulce-que-deja-la-desmovilizacion-en-antioquia>.

Yepes, Carlos Raúl (2016). *Entrevista presencial sobre compromisos del sector privado para contratar desmovilizados*. Fecha de la entrevista: agosto 26.

Anexos: transcripción de las entrevistas realizadas

Entrevista a Carlos Mario Giraldo, presidente del Grupo Éxito

Fecha: 2 de septiembre de 2016.

Personaje: Carlos Mario Giraldo, presidente del Grupo Éxito.

Lugar: oficinas del éxito de Envigado

Autorización: adjunto en audio, escuchar en: <https://www.dropbox.com/s/pseq08rxtvfqga2/Exito.m4a?dl=0>. No se puede citar sin autorización previa.

Diana Lache: Ustedes han sido un actor fundamental contratando personas reinsertadas. ¿Qué enseñanzas les ha dejado y qué recomendaciones hacen para el proceso que viene más adelante?

Carlos Giraldo: Lo primero es que creo que la gente hay que contratarla en el lugar donde vive y tienen sus raíces y no simplemente llevarlos a las capitales, porque muchos de ellos ya tienen una desadaptación natural del conflicto que han vivido, si además le sumamos la adaptación territorial es un doble problema.

Lo segundo es que hay que hacer un proceso previo antes de la vinculación y es un proceso psicológico y de entrenamiento y en eso instituciones como la oficina de reintegración y el Sena juegan un papel fundamental, porque son personas cuya experiencia en la vida no ha sido el trabajo; entonces están re organizando, re cambiando su vida.

D.L: ¿Ese proceso exactamente cómo se logra?

CM: Necesitan acompañamiento. Es muy importante por nuestra experiencia que entren anónimos, que no entren señalados, y que no digan ese señor es reinsertado, porque para bien o para mal es una persona que se va a sentir señalada.

Además es muy importante que un grupito que sepa les ponga un tutor (*sponsor*).

D.L: ¿Cómo un padrino?

CM: un padrino que lo esté siguiendo, que lo esté acompañando que esté hablando con él y dando solución a sus inquietudes. Uno como empresario también tiene que estar listo a entender que no necesariamente es una persona que se van quedar toda la vida. Hay un nivel de personas, hay un porcentaje que nunca se van a adaptar a la vida del trabajo y que los otros sí.

También lo interesante es que busquen otras opciones.

D.L: O también la misma empresa ayudarle a buscar otras opciones...

CM: Así es.

D.L: Uno de los grandes problemas es que a veces no lo forman para las capacidades que necesitan, ¿dónde está ese bache? Y como sector privado ¿qué estarían dispuestos a hacer?

CM: es muy importante hacer una alianza con el Sena en ese sentido. Que el Sena identifique cuáles son esos oficios claves en donde tienen oportunidad y vivir ese proceso previo de aprendizaje.

D.L: ¿A cuántos tienen empleados actualmente?

CM: Tenemos unos 30, pero han pasado por acá unos 300.

D.L: ¿Usted me autoriza usar estas afirmaciones para mi trabajo académico de mi tesis de maestría?

CM: claro que sí.

Entrevista a Jorge Gaviria, asesor proyecto Reintegración Sostenible para un Territorio en Paz en Medellín y ex asesor del ex alto comisionado de Paz.

Fecha: 30 de septiembre de 2016.

Personaje: Jorge Gaviria, asesor proyecto Reintegración Sostenible para un Territorio en Paz en Medellín y ex asesor del ex alto comisionado de Paz.

Lugar: sede de Telemedellín

Autorización: anexo consentimiento informado. No se puede citar sin autorización previa.

Diana Lache: ¿Cómo fue el proceso de los desmovilizados del frente Cacique Nutibara?

Jorge Gaviria: En el acuerdo estaban tres actividades para Medellín y para el gobierno nacional. Primero vincular laboralmente a los desmovilizados, segundo ofrecer co-ayuda psicosocial a ese grupo y tercero la asesoría jurídica porque no estaba la 975. Estamos a finales del 2003 y hay un cambio en la administración (entra Sergio Fajardo), toda la negociación y acuerdos se hicieron con la administración anterior (Luis Pérez). En la concentración en La Ceja se habían dispuesto unas zonas de inscripción de formación para el trabajo. La fila más larga era donde pagaran más, así de sencillo. Eso ya es un indicador y un comportamiento. No preguntaban cuál era el indicador de la actividad sino el pago.

Para hacer trabajos en la Secretaria de Educación había poco interés, en el Inder había más o menos. Termina la concentración en La Ceja, cambia la administración con nuevo Alcalde y monta el programa Paz y Reconciliación.

Mándanos 400 muchachos a trabajar ese fue el primer error, en el imaginario la gente dice hay que vincular laboralmente a la gente sí, pero no instantáneamente. Frustramos tanto a los empresarios que abrieron puertas que le mandamos gente que no conocíamos como a muchachos que no sabían trabajar y reafirmaron el “yo no sirvo para eso”.

Eso ha sido uno de los aprendizajes más importantes. Nos dimos cuenta del error a los tres meses, que estábamos metiendo las patas. Era en el sentido de llega tarde a trabajar, dice que sirve para eso pero tiene que barrer el taller, sí llegó pero borracho porque la novia cumplió años ayer, ganó Nacional, no sabe trabajar en equipo, no acepta unas normas y valores institucionales, su comunicación con los otros es difícil. A eso súmele dos elementos cruciales no saben leer y escribir y es que habían aprendido pero nunca practicaron así que son lo que se llama analfabetas funcionales: solo saben leer letreros. Si usted habla con ellos al principio era difícil entenderles porque incluyen desasidas negaciones en el discurso en el que se contradicen “yo no puedo, porque no soy”.

Los sacamos de la vinculación y montamos un diplomado para ese tema que incluída cuatro aspectos: 1. Lectoescritura, 2. Lógica matemática, que sepan más o menos sumar y restar. 3. Civilidad que incluye el respeto por el otro, hacer la fila, 4. Le sumamos el proyecto de vida. Hicimos el diplomado y levantamos el proyecto de vida de todos, acompañamiento psicosocial permanente y cuando me decía ya está listo lo vinculábamos a la par con la recomendación del jurídico.

D.L.: ¿Cuánto tardaban en ese proceso?

J.G: Para hacerlo con seriedad más o menos 3 años que incluía terminada de bachillerato una técnica o una tecnología dependiendo del nivel.

D.L: ¿Ósea que las vinculaciones se retomaron como en 2007, ya existía la ACR?

J.G: Sí la Agencia estaba naciendo nosotros la asesoramos en todo el proceso.

D.L: ¿ya después del tema del acompañamiento y de superar los errores aprendido, las empresas están más abiertas o no?

J.G: Siguen siendo temerosas porque conservan imaginarios. La Alta consejería dice que el 75% de los desmovilizados va bien. El dato de la OIM nos decía que el 65%. Si le cree a cualquier de los dos o promedia es muy alto. ¿Eso por qué no se sabe? Sí se sabe, solo que la gente no lo cree.

D.L: esa era mi otra pregunta. ¿El sector privado tiene un problema de legitimidad en el proceso o hace falta contar mejor estas historias exitosas?

J.G: Usted tiene 75% de los casos que van muy bien que no han reincidido. De lo que queda el 15% que son casos perdidos, son casposos, son muy malos. Definitivamente no hay como recuperar porque el esfuerzo ahí tiene que ser tan grande que tocaría desatender a los demás.

D.L: ¿han hecho comparaciones con índices de reincidencia de ex carcelarios?

J.G: El 75% de ellos reincide. Pero si usted tiene el 15% que está delinquiendo y tiene cinco mil desmovilizados en Medellín y el área metropolitana que son 750 personas, pero invisibilidad a 4.250 que no lo están haciendo, pero a eso súmele que una mala noticia recorre 15 veces una buena noticia. Tiene una lógica. En el celebro la imprenta anímica es más fuerte por una razón: el instinto de conservación, queda una huella muy fuerte. Entonces al multiplicar 750 por 15 da 11.250, el mayor número de desmovilizados que hay haciendo las cosas bien.

Con un agravante los desmovilizados no quieren que sepa que es un desmovilizado. Eso ya es una decisión moral. Los que se hacen visibles son los que hacen las cosas mal. Un día estábamos graduando a 150 personas del programa de desmovilizados, y ese día un desmovilizado atrcó un bus, ¡claro! Todas las noticias se dedicaron al tema negativo.

El 57% de los desmovilizados se vinculó a un grupo delincuencial por razones de seguridad y aquí vas a encontrar que el círculo era pasar de víctima a una acción de venganza que te convierte en victimario. Solo el 23% reconoce que se vinculó por cuestiones económicas eso rompe todos los imaginarios que tiene la sociedad. Esa es una elección que se da por otros factores, no tuvo nada que ver con las oportunidades.

D.L: Hoy de acuerdo a lo que has trabajado, a lo que aprendieron del pasado y de cara a la próxima desmovilización de las Farc por los acuerdo de La Habana, ¿Cuáles son esos errores que no podemos volver a cometer?

J.G: Hay dos elementos. Primero previo a cualquier vinculación laboral hay que entregar una formación.

D.L: pero eso ya lo hace la ACR, ¿hay que cambiarla?

J.G: hacerla, pero es que las Farc no están interesadas en que la ACR los ayude y Medellín aún más.

Segundo punto: antes de la formación para la vinculación laboral, debe hacer una formación para el individuo como sociedad. Tres los desmovilizados no son precisamente empresarios. Me explico: les vamos a dar para un proyecto productivo, ¿cuántos funcionan? Que tienen administrador, y muchas cosas más.

Le voy a contar una experiencia, los de Moravia, ellos crearon Asopulpaz, eran 25 pelaos y unas señoras que querían participar. Les regalaron una despulpadora que costaba como 400 millones de pesos y decidieron hacer el proyecto productivo entre todos. Y dijeron estamos listos. Yo les pregunté en qué se capacitaron, todos estudiaron manejo de alimentos y les dije ¿quién va a ser el mercadeo? ¿Quién va a ser secretaria, contador o gerente?, entonces re estructuraron la formación y organizaron las cargas y medio la sacaron adelante, ya tenían la maquinas tenían los compradores de la fruta y la empresa duró un año porque administrativamente no lo sabían hacer y no nos dejaron asesorarlos, porque no querían que supiera cuanto se ganaban. A pesar de estarlos acompañando y de saber claramente de qué estaba pasando día a día no fuimos capaces de resolver los temas internos porque trascendían nuestro día a día.

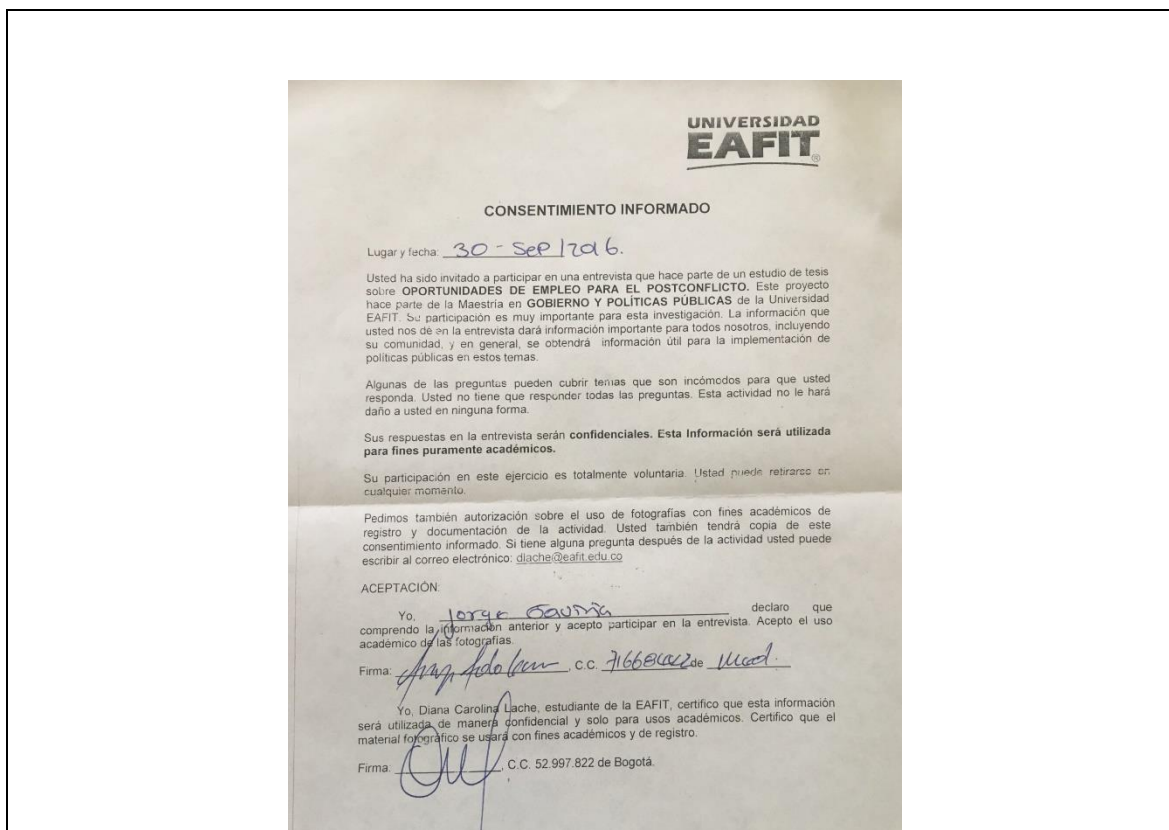
Otro de las galletas fue lo mismo a otros muchachos del guacal, los del ají, etc. La conclusión es que la conformación de empresas productivas no es el ideal, el gobierno americano perdió millones de dólares en ese proceso. Hablan de los minifundios y demás actividades de pequeñas parcelas, esas no son productivas, ambientalmente agradable, pero no es productivo. Se puede cultivar cebolla para la familia, pero lo único que es rentable es la coca. Por ejemplo, si no se sacar el tomate al tercer día se dañó, eso no es rentable.

D.L: ¿entonces qué se cambia de la formación, transformar el Sena?

J.G: Usted le garantiza al Sena 25 alumnos y le monta el curso que sea, ese no es el problema.

D.L: ¿En Medellín cuanto han durado vinculados los desmovilizados en el sector privado?

J.G: En Medellín hay unos que llevan vinculados desde el 2006, los de Sodexo llevan por ahí 8 años vinculados, y por ahí han pasado 200 personas, y por ahí 60 siguen vinculados.



Entrevista Pilar Messino, psicóloga ACR y del programa Reintegración Sostenible para un Territorio en Paz en Medellín.

Fecha: 26 de octubre de 2016.

Personaje: Pilar Messino, psicóloga ACR y del programa Reintegración Sostenible para un Territorio en Paz en Medellín.

Lugar: telefónica

Autorización: adjunto en audio. Escuchar en: <https://www.dropbox.com/s/9zpmf9a9uy2e1j3/aUTORIZACION%20pILAR%20SICOLOGA%20ACR.MP3?dl=0>.

No se puede citar sin autorización previa.

Diana Lache: Pilar por favor antes de empezar me gustaría que me contaras tú de su experiencia

Pilar Messino: Yo estuve 7 años en el proceso de acompañamiento psicosocial a los reinsertados, en los que estuve acompañando 4 comunas en el municipio de Bello. Luego salí a trabajar con habitantes de calle y en este momento estoy otra vez en el programa de prevención al reclutamiento de niños y adolescentes a los grupos armados.

D.L.: ¿Cuáles son las lecciones del proceso de acompañamiento que hiciste en la formación para el trabajo y la reinserción económica?

P.M.: Una de las experiencias más gratificantes es que ahora que volví, luego de estar 5 años por fuera, encontrarme participantes que me digan que están trabajando, que ya se les dio la oportunidad de terminar una técnica, una carrera, y que ahora están trabajando, que forman parte de una empresa, que se sientan agradecidos no solo con el estado sino con el acompañamiento que se les brindó en su momento y actualmente.

Fue muy importante empezar con el apoyo psicosocial. Nosotros lo hacíamos en tres aspectos: individuales, familiares y comunitarios. Cuando ya se cumplían estos 3 aspectos, ya se empezaba el acompañamiento laboral con la para incluirlos en algunas empresas. Al principio se cometieron muchos errores porque nos apresuramos en mandarlos a trabajar y resulta que tuvimos muchas deserciones, habían otros que tenían problemas de adicción entonces los descubrían consumiendo, o se metían a trabajar en algo que no sabían hacer, entre otros; entonces se empezó a perfilar de manera

diferente para que se pueda perfilar lo que le gusta a la persona, que se capacite para eso, se le trabaja desde lo individual y lo familiar para que no hayan tantos vacíos a la hora de emplearse.

D.L.: ¿Qué otros errores recuerdas que se cometieron?

P.M.: En el afán de brindarles mucho, se mandaron a trabajar, y uno debe tener en cuenta antes qué quiere hacer la persona o qué es capaz de hacer; por ejemplo los mandaban a hacer oficios de servicios generales y en la vida habían cogido un trapero o no se relacionaban bien con los demás. Muchos de ellos no estaban preparados porque llevaban mucho tiempo en los frentes, sin relacionarse con otras personas. Entonces uno de los errores fue no hacer un trabajo previo con ellos antes de enviarlos a trabajar. Cuando identificamos esto, se empezó a corregir y se vieron avances.

D.L.: ¿Y qué pasaba en el proceso de formación cuando quería estudiar o capacitarse en algo que lo que las empresas no tenían mucha demanda de trabajo?

P.M.: Eso es algo que se nos salía de las manos y pasaba mucho y aún todavía, y la dificultad con eso es que muchas de las empresas tienen aún miedo de contratar a un desmovilizado porque se imaginan que ellos todavía van a llegar con el fusil, o con unos hábitos muy malos; pero entonces ellos empezaron a entender que ha sido difícil que las personas crean en el proceso de reinserción. Este es un trabajo que se hace con ellos, donde se les hablaba lo difícil que era, muchas veces era muy difícil porque ellos alcanzaban un nivel muy alto de desmotivación porque decían “A nosotros nadie nos cree, entonces nos va tocar devolvernos”, entonces ese era el trabajo que teníamos que hacer para no dejarlos caer en ese desespero y desanimo.

D.L.: ¿Crees que hoy, después del proceso que ha pasado en estos años, los empresarios todavía no le jalen a contratar a los desmovilizados?

P.M.: Muchos empresarios todavía son temerarios, así como hay muchos que se han dado la pela de darle la oportunidad y de descubrir el potencial y las habilidades que tienen.

D.L.: ¿Crees que ese miedo de los empresarios se debe a que los desmovilizados no cuentan con la formación adecuada a sus necesidades, hay un vacío en esa educación?

P.M.: No en este momento. Eso pasó al principio. En este momento hay un área en la que se hacen las capacitaciones, donde se hacen unos perfiles ocupacionales, hay charlas, un acompañamiento de la ACR en las empresas y el resultado ha sido positivo.

D.L.: Entonces, ¿los miedos de los empresarios obedecen más a que una persona se reincorpore totalmente o al desconocimiento de la ruta de reintegración?

P.M.: Sí, es más que se desconoce la ruta. Por ejemplo, en este momento con la desmovilización de las Farc la gente dice “ah, es que les van a pagar 1,8 millones” y así no es, se les da una ayuda inicial y a partir de ahí se les da de menos de un salario mínimo y depende si cumplen con unas actividades se les da un subsidio, pero no es un pago; por otro lado, el desconocimiento de lo que logra una persona que realmente se adhiere a este tipo de proceso y los cambios que pueden tener. Por ejemplo hoy estábamos en una actividad son de una señora de una junta de acción comunal dio un testimonio de una iniciativa que estos implementando y que se llama “Mambrú no va a la guerra” en la que la gente dibujan su barrio: el parque, la iglesia, la escuela, en unas carteleras súper lindas, y de un momento a otro el facilitador se paró sobre las carteleras y las pisoteó y las rompió y claro, la gente se indigna, y es para demostrarles qué siente una persona a la que le pasa eso.

Después se hacen otras actividades, entre ellas se le pide a la gente que dibuje cómo se imagina un desmovilizado: lo dibujaban con barba, con ojos tristes, con un fusil, con cara de malo, entonces vamos a cambiar el imaginario que tienen sobre un desmovilizado, entonces se pararon tres desmovilizados que habían dentro de la actividad que ya hacen parte de nosotros, trabajan para la ACR, y la señora decía llorando lo engañado que está uno, es que era un niño hasta bonita y a uno le da verraquera porque dijeron cosas muy feas de ellos y ellos ahí, pero también como ellos han sido capaz de que les digan tanta cosas y que ellos ya no lo son y que son capaces de ser personas de bien. Entonces el desconocimiento del proceso, de las personas y las habilidades que tienen, de las razones por las que se van a los grupos, entre otros, llevan a que la gente no crea en los procesos de reintegración. También es cierto que hay algunos que siguen delinquir y la gente se pega de eso, pero es una minoría.

D.L.: ¿Hay una relación directa entre la falta de una actividad económica con remuneración con la posibilidad de reincidir en la ilegalidad?

P.M.: Así es. Aunque también es un tema opcional porque eso depende de qué tanto se hayan fortalecido las bases de los procesos porque así como hay quienes delinquen, hay otros que están sin empleo que siguen en la legalidad.

D.L.: Si tú hoy estuvieras sentada en La Habana y te dijeran danos 2 recomendaciones para que el proceso con las Farc sea lo más impecable posible, ¿qué dirías?

P.M.: Hay que pensar en inclusión definitivamente, no es decir solo que les damos a dar estudio y trabajo como de servicios básicos, hay que pensar que hay personas que quieren ser médicos, ingenieros, enfermeros y hay que trabajar en eso; y segundo hay que trabajarle al tema de sensibilización a las empresas para que se vinculen realmente y no sea solo de le doy 2 o 3 puestos, que haya un seguimiento no solo a los participantes sino a las empresas porque se ve también mucho la discriminación, entre otras cosas. Entonces, yo le apostaría mucho a la educación y a una real oferta laboral.

D.L.: Yo hablé con Carlos Mario el del Éxito y él decía que es importante el anonimato, pero que deben tener dentro de la empresa un ángel asesor que los acompañe, pero así es difícil que la gente se dé cuenta que son de carne y hueso...

P.M.: Eso depende de la actitud del participante y el trabajo emocional que se haga en ellos para que estén preparados para aceptar el rechazo y las humillaciones de la gente.

D.L.: Pilar si a ti hoy te pide un familiar o un niño en la calle de 8 años ¿cómo defines a un desmovilizado?

P.M.: Como una persona que está buscando oportunidades, que quiere renovar su estilo de vida, que cree que todavía puede tener otra opción de vida. Las personas piensan en un desmovilizado como una persona mala, pero no a todos se les impone esa decisión, pero la gran mayoría son personas que tienen sueños, que quieren llegar a sus hogares.

Mi hijo de 12 años me preguntó “qué es votar por el sí” y yo le dije: Se están haciendo unos acuerdos con la guerrilla para que ellos puedan salir del monte, regresas a sus casas, poder empezar a estudiar y a trabajar en algo que no sea la violencia. Él me decía y entonces por qué hay gente que vota por el No, y yo le decía, pero es que hay muchas cosas que hay en esos acuerdos con los que las personas no están de acuerdo, como por ejemplo que con eso algunos se beneficien más que los otros; pero él me decía que si ellos quieren regresar al hogar a abrazar a su mamá es mejor el sí no... y yo le dije si pudieras votar por qué votarías y él dijo que por el sí.

La clave y el éxito de una negociación y de un proceso de paz, es que las personas que en él trabajamos, es que creemos que es posible la reinserción y que las personas pueden cambiar. Lo sé yo, que estoy trabajando en esto y que me dicen que esa gente no cambia y que él que es no deja de ser pero yo creo y le voy a seguir dando la oportunidad de cambiar.

Entrevista Carlos Raúl Yepes, miembro del comité asesor de la Agencia Colombiana para la Reintegración, ex asesor de paz en los diálogos en La Habana y ex presidente del Grupo Bancolombia

Fecha: 26 de agosto de 2016.

Personaje: Carlos Raúl Yepes, miembro del comité asesor de la Agencia Colombiana para la Reintegración, y de la Agencia de Prosperidad de Paz, ex asesor de paz en los diálogos en La Habana y ex presidente del Grupo Bancolombia.

Lugar: Indiana Mall

Autorización: anexo consentimiento informado. No se puede citar sin autorización previa.

Diana Lache: Garantizar un proceso adecuado de reinserción es un compromiso del Gobierno, pero que solo se materializa con el apoyo real del sector privado para que sea posible, porque el Gobierno no da empleo. En ese orden de ideas, ¿usted por qué siempre señala que todos somos desmovilizados?

Carlos Raúl Yepes: Eso nació de una conversación con Antonio Navarro hace 4 años, yo siempre he creído que como sociedad hemos estado rezagados frente a nuestras responsabilidades y creemos que es un problema de Uribe y de Santos y la verdad es que debemos pensar en la sociedad del futuro. Los acuerdos de La Habana es empezar a solucionar uno de los problemas que tenemos, necesitamos aprovechar este momento de la vida para reinventarnos y para ser capaces de crear un nuevo modelo de sociedad y lo que está en juego no son los acuerdos sino la sociedad que queremos. Al final todos vamos a ser reinsertados y ser parte de la sociedad que queremos.

D.L.: En ese orden de ideas y de acuerdo a su experiencia como empresarios, asesor de la ACR y en diferentes roles, ¿qué ha faltado para que los empresarios le pierdan ese miedo a emplear a los desmovilizados?

C.R.Y.: Las empresas creemos que somos solamente un actor económico y no somos actor social. Cuando piensa en el interés general y piensa en políticas públicas a uno le cambia la dimensión. El sector empresarial es muy bueno, muy valiente pero aún estamos pensando en los temas económicos.

D.L.: ¿Estamos hablando de un problema de legitimidad o falta de confianza en la política de reinserción social y económica?

C.R.Y.: Si uno es empresa piensa en economía y capitalismo, al empresario le hace falta salirse de eso y pensar en la sociedad que hace parte de un entorno y que más que genera utilidades, genera es valor compartido. No es un buen negocio en el que solo gana la empresa, un buen negocio es donde gana el mayor número de personas posibles. *Jay Rao del Babson College* estamos tratando de formar personas en la escuela de administración en cómo conectamos a las

empresas con la sociedad a través de lo que se ha llamado la economía de la empatía. En el banco se reían porque yo decía que a mí me gusta pagar impuestos, y eso no es otra cosa que conciencia de ciudadano.

(...)

D.L.: ¿Cuál ha sido el gran impedimento? Falta de información, sentarlos en la mesa o invitarlos a construir más en la ACR?

C.R.Y.: Para mí se hizo evidente el rechazo de la sociedad hace apenas cinco años cuando vi una encuesta en Portafolio que decía estaría dispuesto a contratar desmovilizados. El 90% de la sociedad decía que no. El 80% de los empresarios decía que no. Pero lo que más me llamó es que el 68% de los sindicatos decía que no. Hay unos rechazos generalizados de la sociedad y unos prejuicios. Una exclusión natural de la sociedad y eso lo que me pasó es que me causo dolor. Hace 4 años le pedí el equipo directivo de Vicepresidentes que hiciéramos un agenda para el postconflicto para que me dijeran cómo éramos capaces de aportar a la paz. El empresario no debe pensar que su responsabilidad en el postconflicto es generar empleo y pagar impuestos (...) Lo primero que debe hacer el empresariado es hacernos consientes que hay unos actores del conflictos y la segunda pregunta es por qué han estado ahí; la respuesta es que la sociedad ha sido indiferente.

D.L.: Pero entonces, ¿es un tema de formación? No están formando a la gente en lo que el sector privado necesita, ¿dónde está la milla extra del empresario?

C.R.Y.: la milla extra de un empresario está más allá de lo legal. Está en la ética que no es concepto complejo, es una cosa sencilla. Saber qué está bien, yo como empresario y con este poder que tengo, ¿qué más puedo hacer? (...) ser capaces de ser visibles a los invisibles. El empresario tiene que eliminar los miedos y los prejuicios y todos tiene que ver cómo hago más allá de lo natural. (...) como lo que hacemos con la universidad Utopía, la universidad para el postconflicto a través de las becas sueños de paz (...). El origen de la guerra y la idea de la paz en Colombia sin diferentes no podemos generar soluciones únicas, ahí es donde la sociedad y las personas pueden agregar acuerdos diferentes, qué perfil profesional vamos a necesitar. Necesitamos atender las brechas entre el prejuicio y la realidad. Yo no he visto personas más comprometidas en la vida y con los mejores resultados que los desmovilizados, vengan de donde vengan. Lo que me he dado cuenta es que las personas no están buscando que no les regalen nada, lo único que están buscando son oportunidades. El mensaje es eliminar el perjuicio y en esa brecha de llegar al resultado hay que preparar a las empresas para entender eso, de dónde viene, cuál ha sido su historia de vida, porqué se reintegró, cómo lo acogió en esa instancia la sociedad. Hay que diseñar desde la cultura las capacidades de recepción de estas personas. El país está lleno de gente buena, pero atrapada en la pobreza. Yo quisiera que las empresas que dicen que no van a contratar desmovilizados, nos den la oportunidad de contarles su historia, de dónde vienen, en qué están y demás factores para eliminar los prejuicios.

D.L.: Lo que se observa es que hay 650 empresas que contratan desmovilizados, y casi todas son extranjeras, ¿le creen más al cuento porque no han vivido la guerra?

C.R.Y.: Pensemos más en lo que nos une que en lo que nos separa. En vez de tener foros para discutir y plantear punto de vista, porque no hacemos foros para ver qué nos une y cómo podemos construir juntos. Porque los que tenemos los privilegios y estamos en paz estamos decidiendo la paz de los que viven en guerra. La guerra no se lee, se vive. Detrás de la paz debe haber reconciliación, perdón y arrepentimiento, en ese orden.

Hay que quitar miedos, pensar en el otro, ponernos en los zapatos del otro. Esta es una ciudadanía que se dedicó a pensar más en el yo que en el colectivo. En términos generales el empresario es un actor que se comunica mal, hay que volver

a los simple, considerar al otro y que al final todos tengan oportunidades, los empresarios no están buscando subsidios sino devolverle algo a la sociedad.

**UNIVERSIDAD
EAFIT®**

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Lugar y fecha: 26 de Agosto / 2016

Usted ha sido invitado a participar en una entrevista que hace parte de un estudio de tesis sobre **OPORTUNIDADES DE EMPLEO PARA EL POSTCONFLICTO**. Este proyecto hace parte de la Maestría en **GOBIERNO Y POLÍTICAS PÚBLICAS** de la Universidad EAFIT. Su participación es muy importante para esta investigación. La información que usted nos dé en la entrevista dará información importante para todos nosotros, incluyendo su comunidad, y en general, se obtendrá información útil para la implementación de políticas públicas en estos temas.

Algunas de las preguntas pueden cubrir temas que son incómodos para que usted responda. Usted no tiene que responder todas las preguntas. Esta actividad no le hará daño a usted en ninguna forma.

Sus respuestas en la entrevista serán confidenciales. Esta información será utilizada para fines puramente académicos.

Su participación en este ejercicio es totalmente voluntaria. Usted puede retirarse en cualquier momento.

Pedimos también autorización sobre el uso de fotografías con fines académicos de registro y documentación de la actividad. Usted también tendrá copia de este consentimiento informado. Si tiene alguna pregunta después de la actividad usted puede escribir al correo electrónico: dilache@eafit.edu.co

ACEPTACIÓN:

Yo, Carlos Raul Yepes declaro que comprendo la información anterior y acepto participar en la entrevista. Acepto el uso académico de las fotografías.

Firma: [Firma] c.c. 70560966 Env.

Yo, Diana Carolina Lache, estudiante de la EAFIT, certifico que esta información será utilizada de manera confidencial y solo para usos académicos. Certifico que el material fotográfico se usará con fines académicos y de registro.

Firma: [Firma] c.c. 52 997 822 de Bogotá.

Pregunta a Gonzalo Restrepo, delegado Plenipotenciario del Gobierno en la mesa de negociación en La Habana.

Fecha: 2 de septiembre de 2016.

Personaje: Gonzalo Restrepo, delegado Plenipotenciario del Gobierno en la mesa de negociación en La Habana.

Lugar: Auditorio oficinas principales Grupo Éxito.

Autorización: pregunta en foro abierto. Consultar audio aquí: <https://www.dropbox.com/s/zat68ap7zkdukkn/Respuesta%20Gonzalo%20Restrepo%20desmovilizados%20sept%20de%202016.mp3?dl=0> No se puede citar sin autorización previa.

Diana Lache: ¿Cómo consideran que se le puede quitar el miedo a los empresarios en general para que tengan verdadera disposición para generar oportunidades de empleo? ¿Cree que es un tema de legitimidad o de credibilidad en el proceso?

Gonzalo Restrepo: me parece que hay ejemplos muy buenos en el país que ha hecho la Agencia Colombiana para la Reinserción, como en el éxito que tuvo después de la desmovilización de los paramilitares que ya están en otras empresas, pero tuvo relativo éxito, yo creo que las empresas es lo primero que tienen que hacer. Yo creo que esas cooperativas que ellos están soñando van a fracasar casi todas si la empresa no ayuda. Por ejemplo, Nacional de Chocolates ha hecho unos experimentos fantásticos. Que importante que hiciera unos con esta gente (desmovilizados), la Alqueria tiene en modelos de economía solidaria maravilloso. El doctor Jorge Melo conoce unos en el Valle que son excelente no es que no haya nada. El padre de Roux hizo con una plata de agencias internacionales unos en el Magdalena Medio que fracasaron, y por eso son importantes, porque con la experiencia de por qué fracasaron, pero hizo otros que tuvieron éxito. Así que como por arte de magia se van a asociar y se van a quedar los jóvenes de la guerrilla y van a meter la plata en una cosa que se llama Economías Solidarias del Común - ECOMÚN - imagínese el gobierno corporativo de eso, en eso les falta mucho conocimiento, que se sienten con el abogado de nuestras empresas, es que sí hacemos la paz es para trabajar con ellos y no contra ellos y seguir en la misma dinámica de la guerra (...) No que la empresa haga política, sino que tenga una influencia y una conexión.